

управління. Цінність цієї інформації в тому, що всі розрахунки, засновані на її використанні, виходять з принципів обмеженості ресурсів, різноманіття виробничих і позавиробничих чинників, що впливають на кінцеві результати господарювання, з можливостей альтернативного вибору рішень по управлінню в умовах конкуренції і інших особливостей вільної ринкової економіки.

МІЩЕНКО В.А., професор
МІЩЕНКО В. В., здобувач
МИНДРА К.Г., студентка

РОЛЬ МІЖНАРОДНОГО БЕНЧМАРКИНГУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТНОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Підвищення конкурентноздатності є однією з найважливіших задач будь-якого підприємства. З розвитком процесів глобалізації й інтернаціоналізації, що сприяють посиленню конкуренції, як на світових, так і на національних ринках, завоювання й утримання лідируючих позицій у галузі стає усе суужніше. Одним з таких методів удосконалювання бізнесу є бенчмаркінг, за допомогою якого, звичайно, не можна послабити конкуренцію, але можна ефективно підвищити конкурентноздатність підприємства.

У бізнесі-середовищі існує безліч трактувань бенчмаркінгу. Більшість дослідників вважають, що процес еволюції бенчмаркінгу аналогічний класичній моделі "переходу від мистецтва до науки". Перше покоління бенчмаркінгу інтерпретується як реінжиніринг або ретроспективний аналіз продукту. Друге покоління «бенчмаркінг конкурентноздатності» розвивається як наука в 1976-1986 р. завдяки діяльності фірми Ксерокс. Третє покоління бенчмаркінгу розвивається в період 1982-1986 р., коли лідери якості з'ясовують можливість повчитися більш просто у міжгалузевих підприємств. Четверте покоління бенчмаркінгу - це стратегічний бенчмаркінг, що розглядається як систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій і удосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій зовнішніх підприємств - партнерів. П'яте покоління «глобальний бенчмаркінг» розглядається майбутнім інструментом організації

міжнародних обмінів з урахуванням культури і національних процесів організації виробництва. Слід зазначити, що в Україні бенчмаркинг знаходиться на другій та третій стадіях розвитку.

Під бенчмаркінгом розуміють найчастіше конкурентний аналіз або промислове шпигунство і використовують його далеко не всі підприємства. При конкурентному аналізі просте виявлення розходжень між конкурентами не дає відповіді на можливості їх перебороти і домогтися переваги в бізнесі. Еталонне зіставлення, навпроти, допомагає зрозуміти причини невідповідностей в окремих областях господарювання і сприяє подоланню відставання від конкурентів на основі порівняння й аналізу своєї діяльності з діяльністю кращих організацій. Заснований на добровільному обміні досвідом бенчмаркинг і його методи відповідають етиці ведення бізнесу.

З урахуванням аналізу наукової літератури та вивчення практики по цьому питанню пропонується методичний підхід до проведення бенчмаркінгу підприємствами, який включає наступні етапи:

- 1) галузевий аналіз;
- 2) оцінка організації і визначення областей для поліпшень;
- 3) визначення предмета еталонного зіставлення;
- 4) пошук еталонної компанії і вибір форми еталонного зіставлення;
- 5) збір інформації;
- 6) аналіз інформації, визначення обмежень по реалізації проекту і розробка плану впровадження;
- 7) впровадження отриманого досвіду в діяльність організації;
- 8) повторна самооцінка й аналіз поліпшень.

Розглянемо наповнення кожного етапу.

1. Галузевий аналіз. Він включає вивчення ступеню і характеру конкуренції, моделей поведінки клієнтів і їхньої купівельної спроможності, моделей поведінки постачальників, бар'єри входу в галузь, погрози заміни продуктів і послуг, а також інші особливості. Галузевий аналіз дає матеріал для розрахунку потенціалу прибутку в середньому по галузі й допомагає виявити причини переваги деяких компаній у порівнянні з іншими. При цьому, виявляються ключові фактори успіху.

2. Оцінка організації і управління та визначення областей

для поліпшень. Одержана інформація є базою для порівняння з конкурентами або еталоном і дозволяє виявити сильні і слабкі сторони діяльності підприємства. Області з помітним відставанням від конкурентів або еталонних підприємств можуть бути об'єктом для бенчмаркінгу.

3. Визначення предмету еталонного зіставлення. Предметом бенчмаркінгу є в основному процеси і практичні аспекти компанії. Бізнес-процес складається з основних та допоміжних процесів. Бенчмаркінг може застосовуватися до процесу будь-якого рівня, як основного, так і допоміжного. При цьому варто враховувати результати першого і другого етапів. Варто відбирати для порівняння тільки ті процеси, що є стратегічно важливими для компанії і бенчмаркінг яких забезпечить компанії досягнення ключових факторів успіху.

4. Пошук еталонної компанії і вибір форми еталонного зіставлення. За зразок необхідно приймати організацію, у якій досліджувані параметри є найкращими. Такими, як правило, є закордонні підприємства, як конкуренти, так і підприємства з незв'язаних галузей, що, по-перше, мають великий досвід ефективного ведення бізнесу, а по-друге, можуть відкрито надавати інформацію про себе (тобто використовується, як правило, міжнародний бенчмаркінг). Пошук партнера по бенчмаркінгу може здійснюватися багатьма способами, такими як вивчення публікацій у газетах і журналах, використання особистих зв'язків, знайомств на виставках, семінарах, спілкування між керівниками в процесі навчання і стажувань і т.п.

5. Збір інформації. Одним із простих інструментів збору інформації для бенчмаркінга є контрольний лист, де як оцінний елемент можуть виступати, наприклад, деталізовані етапи процесу, застосовані методи управління і т.д.

6. Аналіз інформації, визначення обмежень по реалізації проекту і розробка плану впровадження. Одержавши кількісну і якісну інформацію щодо діяльності еталонної компанії, її ключових показників, процесів, використаних методів необхідно проаналізувати отримані дані, визначити, який блок інформації може допомогти в поліпшенні роботи, і підготувати проект впровадження досвіду еталонної компанії.

7. Впровадження отриманого досвіду в діяльність організації. При цьому, особливу увагу варто приділити вивченню

розходжень у бізнес-середовищі організацій. Звичайне копіювання прийнятне лише в поодиноких випадках, а в більшості випадків може привести до негативних наслідків.

8. Повторна самооцінка й аналіз поліпшень. Моніторинг виконання робіт і оцінка кінцевих результатів дозволяють накопичувати інформацію для повторної самооцінки й аналізу результатів. У випадку успішного здійснення проекту накопичений досвід дозволить перейти до пошуку нових можливостей для вже більш ефективного бенчмаркінгу.

Запропонована методика проведення міжнародного бенчмаркінгу дозволяє найбільш ефективно і з найменшими витратами підвищити конкурентоздатність українських підприємств і вивести їх на якісно новий рівень розвитку. Розглянутий метод проведення бенчмаркінгу може бути запропонований для підвищення ефективності управлінської діяльності також в урядових агентствах, лікарнях, університетах і інших організаціях. Принципи еталонного зіставлення на макрорівні можуть бути використані для підвищення конкурентоздатності держави в цілому.

ПАНТЕЛЄВ М.С., к.т.н, доцент НТУ «ХПІ», м. Харків
ЯРОШЕНКО А.О., магістрант НТУ «ХПІ», м. Харків

СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку економіки України найважливішим фактором забезпечення конкурентоспроможності та позитивного стійкого розвитку підприємства є його інноваційна активність, здатність генерувати та впроваджувати на практиці інноваційні ідеї.

Можливість підприємства досягати поставлених цілей за рахунок реалізації інноваційних проектів визначається його інноваційним потенціалом. По суті, інноваційний потенціал зачіпає всі аспекти діяльності підприємства, характеризує здатність підприємства креативно вирішувати поставлені перед ним завдання і проблеми.

Інноваційні проекти можуть зачіпати будь-які сторони діяльності підприємства, але тим не менш, визначаються